

政府總部
民政事務局

香港添馬添美道二號
政府總部西翼十二樓



GOVERNMENT SECRETARIAT
HOME AFFAIRS BUREAU

12TH FLOOR, WEST WING,
CENTRAL GOVERNMENT OFFICES,
2 TIM MEI AVENUE,
TAMAR,
HONG KONG.

本函檔號 Our Ref. : () in HAB/R&S 4004/5/2 Pt. 6

來函檔號 Your Ref. :

電話號碼 Tel. No. : 3509 8124

傳真號碼 Fax No. : 2519 7404

(譯本)

傳真 : 2509 9055

香港中區立法會道 1 號
立法會綜合大樓
立法會秘書處
民政事務委員會秘書
梁淑貞女士

梁女士 :

立法會民政事務委員會
2015 年 1 月 9 日會議的跟進事項

在 2015 年 1 月 9 日舉行的立法會民政事務委員會會議上，
蔣麗芸議員及陳家洛議員要求政府當局提供有關「鳳凰計劃」建
議的目標和指標，以及相關檢討報告全文。有關文件（中英文版
本）現載於附件 I 和附件 II以供參閱。

民政事務局局長

(賴俊儀

A handwritten signature in blue ink, appearing to read '賴俊儀' (Lai Junyi).

代行)

二零一五年四月九日

連附件

「鳳凰計劃」
有關個別建議的進度檢討

	建議	狀況	取得的進展／意見
第 1 部份 – 管治架構和章程			
1.	<p>香港足球總會架構〔短期目標〕</p> <p>香港足球總會（足總）將其影響範圍擴大，於未來總覽香港所有的足球活動。足總的涵蓋面應包含業餘和職業水平之男、女子足球，以及五人足球和小型足球運動。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已擴大其影響範圍，為各組別包括男子足球、女子足球、青少年足球和五人足球，提供更多活動項目。 ● 發展女子足球的責任已由女子足球總會轉交足總負責。
2.	<p>足總責任和涵蓋範圍〔短期目標〕</p> <p>足總應有下列四個主要優先重點（三個為會外和一個為會內），並應集結所有人力和資源，同步發展及有系統地改進這些相互聯結、用以支撐卓越成就的支柱：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 代表隊及精英足球員 2. 職業球會及聯賽 3. 所有基層足球發展、業餘聯賽和各級水平之路徑 4. 節約地、有實效地和有效率地運作，並且力求保持最高專業標準，以成為世界水平之機構 	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已採用一套合理的組織架構，使工作團隊能因應建議中訂明的範疇，各司其職。具體內容如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 代表隊及精英足球員－足總已投放額外資源包括聘任主教練和代表隊行政經理，以及聘用額外全職助理教練，協助推動代表隊的發展。 2. 職業球會及聯賽－足總將於二零一四至一五球季開展香港超級聯賽（港超聯），並已聘用專責人員（如特別項目經理）負責監察和領導香港新聯賽的發展。 3. 各級水平的發展路徑－足總已委任一個新的技術團隊，例如基層足球經理和五人足球經理，負責推動基層足球和業餘聯賽的發展，藉此為各級水平的足球活動創造持續發展的路徑。有關工作會由

	建議	狀況	取得的進展／意見
			<p>新設的足球發展總監負責監察。</p> <p>4. 成為理財有道、高成效和高效率的世界級機構－足總已採取新措施和實施新政策及制度，特別是有關財政及人力資源的措施，以改善其管治、理財紀律及營運效率。（見下述第 11 至 17 項建議）</p>
3.	<p>足總規章〔短期目標〕</p> <p>足總將編纂、通過和實施一套新的憲制文件（大綱及章程、規則），以完全符合亞洲足協和國際足協規章，以及令足總內部“行政”，“立法”和“司法”職能分立。</p>	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已採用一套新的章程，並正檢視其他章程文件，以期符合亞洲足球協會（亞洲足協）和國際足球協會（國際足協）的規章及其他相關規定。足總期望在二零一五年第二季完成有關工作。
4.	<p>足總董事局〔短期目標〕</p> <p>足總通過及採用一個新的董事局架構，這包括下列規定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 若干數目不具投票權的名譽董事職位，包括一位永遠會長和若干永遠副會長 2. 一名獨立的主席 3. 三名具投票權的球會代表執行董事 4. 四名具投票權的獨立非執行董事（須與球會沒有直接關係） 5. 其中一名董事將被任命為司庫 6. 行政總裁為一位具投票權的當然成員 7. 董事局有權任命若干數目的特別顧問 8. 主席和董事局成員每次任期為四年（行政總裁為 	部分完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議的董事局架構獲得採用並作出幾項修訂，例如行政總裁不具投票權，以免董事局進行表決時行政總裁方面可能出現利益衝突。現時董事局有三名獨立非執行董事，並非四名，而額外一名獨立非執行董事會在二零一五年選出。 ● 各常設委員會（以及其他小組委員會）經已按照建議成立，並已委任外間專才提供意見。 ● 三名獨立董事分別出任法律、裁判和組織及發展委員會的主席。當第四名獨立董事選出後，足總會分配特定職責予該名董事。 ● 足球專責小組已建議足總增加董事數目（包括獨立董事），以便進一步加強董事局的架構。足總會在二零一五年的選舉後委任一名額外的獨立董事。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>常設職位，故不包括在內)</p> <p>9. 非足球董事最多可以任職兩任，而足球董事則最多可以任職三任</p> <p>10. 三個常設委員會，以及若干數目的技術性質小組委員會</p>		
5.	<p>足總之會員制度〔短期目標〕</p> <p>目前足總的會員制度，將分階段被一個全新及有更有廣播代表性的足總“議會”(Assembly)代替。該“議會”當中將包括球會(職業及業餘)、地區、以及經由申請程序及清晰地展示其能遵守既定準則的其他“附屬”持份者。</p>	有一定進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已成立一個內部工作小組以擬訂新會員制度的內容。該小組已舉行多次會議，並已向足總董事局提交進展報告。足總董事局已原則上通過增加會員數目。足總已訂下目標，期望在二零一五年年中會有 80 名會員(現時共有 53 名會員)。
6.	<p>與足總“行政”部門關係〔短期目標〕</p> <p>當新的組織架構(見下述建議 11)成功推行後，董事局同意制定一個“授權目錄”(Schedule of Delegation)，賦予足總行政部門權力以執行已獲董事局批准的策略及業務計劃。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已設立新的組織架構，並已完成聘任重要人員。 ● 足總現正採用授權制度，賦予行政總裁適度的權力。
第 2 部份 – 願景、策略和業務規劃			
7.	<p>願景和使命〔短期目標〕</p> <p>足總同意這個新的願景聲明，並將有關訊息有效地作內部傳遞，以及廣泛地傳達予外間。</p>	大致完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總董事局已通過願景聲明。 ● 現正按照國際足協和亞洲足協等主要相關機構的回應，修訂新擬的「五年策略計劃(二零一五至二零二零年)」。足總會於二零一四年第三季就最後修訂版本進行正式溝通工作。

	建議	狀況	取得的進展／意見
8.	策略和業務規劃〔中期目標〕 足總的每個部門／職能部份每年編製業務及財務計劃，當中反映出董事局於願景及策略所列出之優先重點。計劃應列明達至指定及可衡量成果所需的資源。	已完成	<ul style="list-style-type: none"> 足總各部門會在年度財政預算期間就資源規劃擬備年度計劃，以期達致各自的工作目標。
9.	日常決策〔中期目標〕 足總應強化秘書處，並通過一個清晰的“授權目錄”，賦予其權力於董事局已經議決的政策和策略框架內，作出日常決策。	已完成	<ul style="list-style-type: none"> 足總現正採用授權制度。足總已新聘多名「支援服務」人員，包括機構管治總監，藉此加強秘書處的人手。
10.	領導和方向〔短期目標〕 足總委任一名有經驗的行政總裁，作為有投票權的董事局成員。	大致完成	<ul style="list-style-type: none"> 足總已委任一名行政總裁，但他在董事局不具投票權（見上文第4項建議）。
第3部份 – 組織事宜			
11.	組織架構〔短期目標〕 足總通過及有系統地實施一個新的組織架構，使其能根據“發展與實踐”(Develop - Deliver)報告中所列，有關足總新的管治架構、涵蓋範圍和策略相稱及連成一體。新的組織架構應建基於： <ol style="list-style-type: none"> 委任具高水平和有適當經驗的行政總裁 設立四個理事部(Directorate)，分別為 1)技術、2)商業、3)內部財務和行政、以及 4)足球行政管理 當策略獲得通過，以及獲取資助後，盡快為每一個理事部聘任總監(Director) 強化技術部，透過專職發展經理（精英、教練、裁判、青年和基層、女子、五人足球／小型足球） 	已完成	<ul style="list-style-type: none"> 新的組織架構已經實施，並已完成聘任重要人員的工作： <ol style="list-style-type: none"> 已委任行政總裁、財務主管及新的香港代表隊教練； 已成立技術理事部，成員包括基層足球經理、女子足球經理、五人足球經理及教練培訓經理；以及 已分別為四個理事部委任主管，包括商業、內部財務與行政、市場推廣與機構管治。 足總亦已聘任主要的支援人員，並為各個項目（例如利用鳳凰計劃撥款發展足球訓練中

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>和十八個社區發展主任於地區層面的工作，負責將各層面足球運動的發展計劃實踐</p> <p>5. 聘任其他重要支援人員以落實策略計劃</p> <p>6. 能就特殊計劃和角色委任外間專才顧問</p> <p>7. 以明確目標，用有期限合約形式聘任新的香港代表隊領隊／教練</p> <p>8. 立即聘任一位財務主管(Financial Controller)</p>		<p>心) 委任外間專才顧問。</p>
12.	<p>財務管理〔短期目標〕</p> <p>財務管理和監控工作為達至卓越的第四條支柱，足總立即處理其在這些方面的弱點，這包括：</p> <p>1. 立即聘任一位財務主管</p> <p>2. 設立新的財務和行政部</p> <p>3. 引入有實效的系統（硬件和軟件）和程序（工作模式），包括發展一套詳細程序手冊，當中有可供修改及通過的清晰規條。此文件應包含所有足總的活動，並應嚴格執行，以確保能夠維持良好的工作操守</p>	<p>已完成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已大幅改善其財務管理、成效和效率。足總已採用更嚴格的理財制度，以及制訂財務程序手冊（已參考外間公司畢馬威會計師事務所提供的意見），並持續作出更新。足總又已制訂相關的制度和程序。 ● 已委任財務主管，隸屬於機構管治總監。
13.	<p>人力資源管理（一般）〔中期目標〕</p> <p>足總要成為人所共選的僱主，並採用最高標準去管理其人力資源。這應該包括在財務和行政部內任命一位人力資源經理，負責員工的招聘、培訓、發展、留任和紀律。</p>	<p>已完成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 已委任人力資源經理。 ● 正推行人力資源措施，包括制訂薪酬基準、員工手冊及表現評核制度。
14.	<p>團隊簡報〔長期目標〕</p> <p>足總內各層級之間要定期對話，董事局和高層管理團</p>	<p>已完成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理團隊和員工每周會舉行會議，亦會每周作出團隊簡報。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	隊的訊息，可以定期地透過正式和非正式溝通渠道，有效地下達至所有員工。		
15.	<p>持續專業發展〔長期目標〕</p> <p>足總應給予所有僱員（目前和未來）職位工作說明（job descriptions），描述他們的工作角色及當前的工作優先重點，以及他們會接受定期評估，以確定其培訓需求。新的足總應以表現和最高度誠信為基礎，將發展人力資產作為首要優先重點。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 已訂立鳳凰計劃下各職位的職責說明，並已妥為記錄在案。 ● 定期進行員工表現評核，並定期評估員工的培訓需要。
16.	<p>員工薪酬〔中期目標〕</p> <p>為受聘於足總員工的工資、薪金和福利進行檢討，並與其他類似規模的國家級體育總會作為基準，期望能確保招募和留住有高才幹的員工。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 已設有薪酬檢討機制，確保參照其他規模相若的「體育總會」釐定員工的工資和福利。
17.	<p>系統與資源〔中期目標〕</p> <p>四個理事部就所有系統、程序和工作方法進行檢討，並且依據“授權目錄”（建議6）作為基礎，建立新的制約協定，以反映新願景與策略的優先重點。購買額外的硬件和軟件，以精簡工作和確保足總科技現代化。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已為內部管治、比賽、技術發展及其他主要功能制訂相關的制度、程序和工作守則，並定期進行檢討。 ● 國際足協已向足總發放為數10萬美元的一筆過資助金，以供推行正在研發的新綜合管理系統。
18.	<p>公共關係〔短期目標〕</p> <p>在新的商務總監負責主理下，拓展新的市場和傳訊策略，更大強調和所有持份者，以及特別是傳媒，發展良好的工作關係。</p>	部份落實	<ul style="list-style-type: none"> ● 已聘任主要人員，並已與各持份者建立工作關係。市場推廣及傳訊團隊已按照足球專責小組的建議重組，確保更能專注處理有關市場推廣和公共關係兩個範疇各自的工作。 ● 足總已為新的港超聯擬訂市場推廣策略，不但贊助有所增加，並已為港超聯找到一個冠名贊助商。此外，亦已委任一名外間市場伙

	建議	狀況	取得的進展／意見
			<p>伴，協助足總進一步開拓商業收益。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 足總應繼續加強市場推廣及公共關係的工作，並制訂具體和可量化的目標和指標。
19.	<p>工作環境〔長期目標〕</p> <p>為現時足總總部進行翻新和重新規劃，以創造一個更佳的工作環境，並能顯現出新的組織架構。若然興建足球訓練中心的計劃得以實現，應考慮將足總全部或部份（技術部）搬遷至該址。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總的新辦公室設施由國際足協撥款贊助，已於二零一四年四月二十四日正式投入運作。 ● 足總打算日後把技術理事部遷往足球訓練中心。
第4部份 – 提高足球水平			
20.	<p>“發展與實踐”的預算〔短期目標〕</p> <p>足總原則上同意把列於“發展與實踐”內的預算作為足總轉變和提昇香港足球運動的藍本。</p> <p>與投放資金的伙伴展開商討，以確保獲得所需的額外資金。</p> <p>所得額外資金是直接關連到達至指定成果和成效之上。</p> <p>行政總裁於每年準備的年度財務計劃內，檢討資金需求程度和目標，並且交董事局審批。這亦會被用作日後與資金伙伴商討的基礎。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 每年因應不同情況擬備和批准預算。 ● 按照足球專責小組建議，任何可能用以協助足總推行「五年策略計劃」的額外公帑資助，都會與特定的目標及指標掛鉤。
21.	<p>香港代表隊〔短期目標〕</p> <p>新的技術部會負責主理投放於培訓和發展香港代表隊的額外資源。</p> <p>技術部、香港代表隊領隊／教練和職業球會之間建立良好關係，在造成最少影響的情況下解決矛盾、以及</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已為代表隊提供額外資源，例如委聘主教練、代表隊行政經理及額外的全職助理教練。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>依據國際足協有關“國家與球會”的規例為主。 承諾代表隊可使用足球訓練中心（如獲提供）。</p>		
22.	<p>新職業（超級）聯賽〔短期目標〕</p> <p>足總原則性通過發展新職業“超級”聯賽，並且立刻籌組董事委員會／工作小組監督其實行。新聯賽應有以下基礎：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目標於 2012/13 球季開始，而足總首要任務是成立工作小組 2. 2011/12 球季將被視為中轉站，如更改聯賽模式等，以過渡至新聯賽 3. 目標隊數是 12，而至少數目是 10 隊。開始時最多 14 隊，然後逐年檢討 4. 首兩個季不設降班制度，以容許球隊鞏固基礎，並鼓勵升班 5. 首屆聯賽設申請／發牌制度，參賽準則參照亞洲足協要求標準 6. 2011/12 球季球隊將獲得新聯賽優先參賽權，但必須符合參賽標準 7. 透過與地區合作，確保主場場地 8. 賽制模式要令賽事更有刺激性和可觀性，包括進行更多比賽 9. 至少達到某個數量的職業球員(16 名，包括全隊計和上場計之 3 + 1 非本地球員)，以及最低薪酬 10. 成立職業足球員會，以照顧足球員福利 11. 承諾使用擬議中的足球訓練中心作為訓練基地和 	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 隨著港超聯於二零一四／一五年度球季推出，建議內的事項大多已付諸實施。足總已獲中銀集團人壽以港超聯冠名贊助商的身分提供贊助。 ● 已實施發牌制度，確保各球會的管治透明和穩健，同時促進青年發展。發牌規定亦會逐步與亞洲足協的規定看齊。 ● 足總希望在適當時候使港超聯成為獨立的法律實體。成立職業足球員會的工作仍在進行中。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>精英中心(除非另有其他合適設施可供使用)</p> <p>12. 為聯賽尋找主要贊助商，以及最終能就轉播權作出安排</p> <p>13. 若在實施嚴緊規例監控下，考慮容許博彩本地足球</p> <p>14. 聯賽是在足總主理下成立，目標於 2014/15 球季成為一個獨立法律實體</p> <p>15. 新的聯賽在足總的財務計劃內有獨立的損益表</p>		
23.	<p>香港足球結構〔短期目標〕</p> <p>足總改革顧問建議在香港足球發展的結構上，考慮作出基本性檢討。隨著新職業聯賽的發展，構思計劃以分階段逐步引進下列安排：</p> <p>1. 當新的香港超級聯賽成立時，即 2012/13 年度，現時的乙組，丙 a 組和丙 b 組聯賽會被新的甲組及乙組代替。它們將沒有年齡限制，並於初期獲得足總提供“種籽”資金，以確保可持續性。超級聯賽、甲組和乙組會共同組成香港足球聯賽。儘管超級聯賽於初期不設降級制度，但最終各組別之間應有自由流動。每個組別的規例應清晰地和一致地執行，更改時需要全數足總會員通過。足總將會負責組織和管理“香港足球聯賽”。</p> <p>2. 每支超級聯賽隊伍必須符合亞洲足協的標準，並且經營 13 歲至 18 歲青少年分齡組別的青年學院 (Youth Academies)。每個年齡組別均進行學院聯賽。超級聯賽球會的青年學院將取代現時的預備組聯賽。</p> <p>3. 檢討現有盃賽賽事。例如超級銀牌賽只供超級聯</p>	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 正逐步落實對足球發展活動及計劃的改革。 ● 每個港超聯球會必須設立和營運青年學院 (Youth Academies)，青年學院會相應地按照每個年齡組別參與學院聯賽（青年學院將取代「預備組」聯賽）。所有港超聯球會均有制訂青年發展計劃，並組隊參加足總青少年聯賽。部分球會與區議會合作，共同推展有關工作。 ● 足總在二零一四／一五年度球季改變青少年聯賽的形式，以確保比賽更具競爭性，並讓表現較佳的球員進步更快。 ● 已檢討盃賽的參賽球隊事宜。高級組銀牌賽繼續只供超級聯賽球會參賽。足總盃現設有初賽，讓較低組別的隊伍參加。在二零一四／一五年度球季將引入新的聯賽盃，優勝隊伍可進入球季季尾的聯賽決賽，而得勝者更可直接進入亞洲足協盃賽事。 ● 所有年齡組別的地區青年隊伍均可參與足總

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>賽球會參加；香港聯賽盃則開放予香港足球聯賽各組別參加；而香港足總盃就公開讓所有附屬於足總的球隊參加（見下文）（超級聯賽隊伍在較後圈次比賽加入）。</p> <p>4. 應鼓勵其他聯賽，例如“友誼足球聯賽”，加入“附屬”於足總，成為足球“大家庭”的一部份。附屬球會可申請擁有認可地位（須符合最低標準）。這“牌照”將賦予它們獲得如訓練支援和建議等好處。最終這些業餘足球聯賽隊伍應該可獲升級至香港足球聯賽乙組的機會。</p> <p>5. 區議會應將資源投放於青年發展，而不是目前的甲組，乙組，丙 a 組和丙 b 組隊伍之上。每一區應有由 9 歲以下到 18 歲以下的單一年份分齡組別，而所有分齡組別都應該有各自的聯賽。每支隊伍約為 16 人，每年需要進行挑選及評估程序。</p> <p>6. 足總應該為商業足球學校建立一套登記和認證制度。</p>		<p>相應年齡組別的聯賽賽事。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有關計劃訂立球會和商業足球的認證及附屬制度一事，預期會在二零一五／一六年度球季準備就緒。
24.	<p>足球發展〔短期目標〕</p> <p>足總通過“發展與實踐”報告中所備有的足球發展計劃，並由新的技術部實行。</p> <p>大幅增加足球發展基金，直接將額外資源投放到代表隊、地區青年隊、基層足球發展計劃、教練培訓、職員發展。</p> <p>以短期顧問形式任命一名裁判主管，規劃裁判員訓練課程和發展計劃，然後於技術部內推薦人選負責裁判部份的招聘、留用和培訓工作。</p> <p>多加重視各個層面（由精英到基層）的足球發展和投</p>	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術發展部已檢視了足球發展計劃。現時有更多青少年（包括男女）透過足總參與足球運動。 ● 香港十六歲以下足球代表隊首次晉身亞洲足協錦標賽決賽周。 ● 足總已聘請一名教練培訓經理，負責在基層足球發展項目推行期間，監督已改良和較統一的訓練方法。 ● 現正利用康文署提供的額外撥款，推行其他新增計劃。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	<p>入更多資源，涵蓋男子、女子、以至五人足球和小型足球的參加者。</p> <p>以“成果管理”方式發展足球，設定年度目標和作定期檢討。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 已委任一名全職的裁判經理，以協助處理增聘裁判、裁判培訓和正式評核裁判表現的事宜。
25.	<p>代表隊球員入選資格〔中期目標〕</p> <p>足總探討雙重國籍的相關入境政策規定，並檢討代表隊/集訓隊球員入選資格政策。</p>	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已就在港工作的球員的入選資格進行檢討，結論是代表隊球員的入選資格大致上清晰，並一直獲得遵行。
26.	<p>國家級足球訓練中心〔短期目標〕</p> <p>足總確認成為發展和未來使用足球訓練中心的主要伙伴，並認同該足球訓練中心是未來成功之基礎，以及獲提供專用設施為關鍵所在。</p>	有一定進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 因預料政府將推出活化已修復堆填區資助計劃，足總已聘請顧問負責修訂訓練中心的發展計劃，有關方案已經備妥。
27.	<p>新國家球場〔長期目標〕</p> <p>足總確認參與新國家球場的建設，並就其發展提供適當支持。</p>	有一定進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已就啟德體育園區的發展事宜，向政府提出意見及回應。
28.	<p>社區設施〔短期目標〕</p> <p>足總了解到香港足球現時缺乏良好和足夠的設施，並承諾與合作伙伴，特別是政府(中央及地區)，發展提昇足球設施。尤其是同意與民政事務局、康文署及區議會合作，支持建立一個新的職業聯賽，當中涉及主場場地的分配。</p> <p>足總要求政府考慮發展一套場地使用分級制度，讓若干類別足球活動獲使用量保證，並就各層面之使用量定出配額。</p>	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總在場地編配方面，與政府保持緊密聯繫和合作。 ● 港超聯每支球隊已獲編配一個主隊場地。 ● 「五年策略計劃」載有關於發展足球設施的詳細建議。 ● 發展足球設施的事宜需視乎政府的工務計劃而定，而政府實施工務計劃時會一併考慮其他公共設施的發展需要。

	建議	狀況	取得的進展／意見
29.	<p>球員地位和福利〔短期目標〕</p> <p>透過成立新的職業聯賽，足總逐漸地及有系統地提升職業球員地位。為青年學院及成年的球員提供教育計劃為職業聯賽參賽資格之一。</p> <p>作為新的職業聯賽其中一部份，同意制定最低薪酬，並作定期檢討。</p> <p>作為新的職業聯賽其中一部份，足總成立職業足球員會，最終讓其成為獨立個體，而其功能為照顧現任及前任球員的福利和培訓。</p>	進度良好	<ul style="list-style-type: none"> ● 全新的港超聯在二零一四／一五球季推出，並以發牌制度為基礎，當中對球員合約和醫療保險等福利事宜，以及品格操守的培訓均十分重視。 ● 足總已就成立職業足球員工會一事，與國際職業球員協會會面和與亞洲足協進行討論。
30.	<p>中國聯賽〔長期目標〕</p> <p>在可預見未來暫延考慮派出以香港作為基地的足球隊參與中國足球聯賽。足總在時機成熟時將與亞洲足協和國際足協就有關香港聯隊參加中國聯賽一事展開對話，並以球隊不會因此轉移其對新職業聯賽的興趣或損害到香港及代表隊的成功為前提。</p>	有一定進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總一直就有關事宜，定期與內地的對口單位和亞洲足協進行對話。
31.	<p>合作伙伴〔短期目標〕</p> <p>為了實現“發展與實踐”報告中所主張的轉變，足總意識到其必須與不同的持份者合作，這可以透過以下促成：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新的足總“議會”要有更廣泛的代表性 2. 額外的獨立董事局成員 3. 整體地代表這運動，透過球隊和球員的歸屬而發展出一個足球“大家庭” 4. 就足球發展的倡議，與其他伙伴及持份者攜手合作 	有一定進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總現正為新的「足總議會」制訂架構。 ● 足球專責小組成員建議足總應尋求改善與各球會的關係，以及與更多贊助商合作。 ● 足總於二零一一年任命三名獨立非執行董事。在二零一五年，足總會按專責小組的建議，再額外任命一名獨立董事以加強管治。 ● 任何有助落實「五年策略計劃」的公帑，均須與特定和可量化的指標掛鉤，並正式載入撥款協議內。

	建議	狀況	取得的進展／意見
	5. 依據資助協議，實踐既定的目標成果 6. 每年舉辦足球論壇/會議 7. 更好的市場策劃、傳訊和公關工作		
32.	目標和成功指標〔中期目標〕 足總採納“發展與實踐”報告中提出的目標成果，作為轉變成功和香港足球發展水平已被提升的量度起點。 對這些目標進行監控，每年作出報告和檢討，以作週期性機構業務規劃的一部分。	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已採納「發展與實踐」報告所載的目標成果。 ● 足球專責小組會定期檢討落實「發展與實踐」報告建議的進度，亦會不時與民政事務局檢討推行「鳳凰計劃」的進展情況。足總須就撥款的運用每年提交建議方案，供足球專責小組審議；以及就「鳳凰計劃」的推行進度，向民政事務局提交季度報告。 ● 現階段尚有部分建議仍在進行中。有些建議的本質是須持續進行的，例如與各持份者改善溝通等。振興本港足球運動是長期的工作，正如足球專責小組成員所言，部分建議實際上不能在三年內全面落實。
33.	未來路向〔短期目標〕 足總通過“發展與實踐”報告中的建議及推行計劃。 足總就此策略與所有持份者作出諮詢，並與資金合作伙伴，特別是政府，進行建設性對話，以改變現行政策。 足總就行動計劃定期檢討進展。	已完成	<ul style="list-style-type: none"> ● 足總已通過「發展與實踐」報告中的建議和推行計劃，並已落實大部分內容。 ● 足球專責小組定期檢討「鳳凰計劃」的推行進度。

「鳳凰計劃」的檢討

目的

本文件旨在闡述「鳳凰計劃」的背景以及檢視到目前為止該計劃各目標的落實進度。

背景

2. 立法會於 2008 年 6 月 4 日通過「推動本地足球發展」議案，促請政府推動本地足球發展，包括就本地足球發展進行詳細研究，並構建整體的發展規劃、訂定長期及短期目標。

3. 民政事務局於 2009 年 6 月委聘顧問進行研究，檢討本港足球的情況，以及就本地足球的發展提出可行方案。香港隊於 2009 年 12 月的東亞運動會取得金牌後，市民大眾對足球發展的支持有所加強。為了落實顧問所公布的建議，香港足球總會（足總）於 2010 年 10 月委聘改革顧問，就提升足總的管治架構、發展策略和業務計劃制訂名為「鳳凰計劃」的足球發展策略。「鳳凰計劃」的行政摘要載於附錄一。體育委員會於 2011 年 10 月通過自 2011-12 度起的三年，每年預留 2000 萬元以供足總實施「鳳凰計劃」的建議。足總為此提供的進度報告載於附錄二。

「鳳凰計劃」的成效

4. 自 2011 年起，足總一直按照「鳳凰計劃」的建議，在不同範疇改善香港足球的管治，包括內部管治、青少年發展、女子足球發展、以及香港代表隊的管理及訓練等。足總在多個範疇取得的正面進展，將於下列各段概述：

管治及架構發展

5. 足總已落實「鳳凰計劃」中大部分關於管治和架構發展、章程文件、策略和業務規劃的建議。很多「鳳凰計劃」的建議都集中在改善足總在基本水平的管治、財政紀律、組織架構和技術能力，從而為香港足球的進一步發展奠下穩固的基礎。就此，足總按「鳳凰計劃」的建議，釐清了其權限範圍，定出主

要的優先項目、通過新的《組織章程細則》、採用一個新的董事局架構。足總也大為加強其行政職務、重組部門結構、以及改善行政及財務管理。足總同時採用了更嚴謹的會計及財務管理方法，例如引入財務手冊、改善有關準備週年財政收益的安排以及優化內部監控檢討機制。

6. 足總亦已按「鳳凰計劃」的建議，委任行政及技術方面的專家，例如行政總裁、財務總監和香港隊教練，利用有關人員的專業知識去落實相關建議，提升香港足球水平。

提高足球水平

7. 「鳳凰計劃」報告中定出的主要優先範疇包括：代表隊及精英足球員、職業球會及聯賽、基層足球發展、業餘聯賽和路徑。

代表隊

8. 自 2011 年起，足總設立了技術理事部，並聘任了全職的代表隊教練。香港男子代表隊的表現大致上有進步，這進步客觀的反映在國際足協的世界排名上。代表隊在國際足協的世界排名由最低的第 168 位，上升至 2014 年 1 月最高的第 137 位。雖然在 2014 年 5 月代表隊的排名回落至第 158 位，但自 2011 年起的趨勢都反映球隊的表現有所進步。其中最顯著的成績包括在 2013 年 2 月的亞洲盃外圍賽作客賽和當時排名高出香港隊 100 位的烏茲別克。在青年代表隊方面，香港 16 歲以下男子足球代表隊更首次成功晉身 2014 亞洲足協 16 歲以下青少年錦標賽決賽週。

職業球會及聯賽

9. 成立香港超級聯賽（港超聯）是「鳳凰計劃」報告中的其中一個主要建議。隨著港超聯的成立，所有希望參與這個全港最高水平聯賽的球隊都須要申請牌照。當中的條件包括要求球會提升管治、提高行政及技術水平，以及培育本地年青球員。足總將於 2014-15 球季開展港超聯，初期容許最多 12 支球隊參賽。足總表示目前最少有 10 個球會表示有興趣參與港超聯。

10. 另外，兩個本地球會—南華和傑志獲亞洲足協的亞洲聯賽冠軍盃球會牌照，證明兩個球會均符合亞洲足協有關內部管治及體育佳績的要求。

足球發展

11. 為了讓青少年發展計劃的覆蓋更廣泛，足總增加了年齡組別的數目，從而增加 18 歲以下參與訓練及比賽計劃的男子球員數目。足總也為女子足球引入有系統的培訓計劃，令參與女子精英和基層足球計劃的參加者數目分別增加了百分之四百二十七和百分之一百八十七。

12. 足總聘任了教練培訓經理監督基層足球計劃的教練工作，亦聘任了裁判經理管理有關比賽裁判的培訓。

關注範疇

13. 如上文概述，我們認為足總在落實「鳳凰計劃」的多個建議均取得良好的進展，同時也有跡象顯示在內部管理及足球水平方面也有相當的提升。然而，部分建議尚有待落實，我們認為當中有一些事項須要進一步留意。

贊助及市場推廣

14. 足總在透過改善市場推廣從而獲得額外贊助收入這一方面，並沒有取得太大的進展。因此足總在推行「鳳凰計劃」報告的建議時，非常依賴體育委員會所通過的資助（見上文第 3 段）以及康文署的年度資助。為了確保足總能夠長期維持足夠財政能力自負盈虧，以及落實一個獲公眾支持的長遠足球發展策略，足總需要訂立更全面的市場推廣策略，吸引企業贊助以及其他型式的支持，減少依靠公帑資助。

機構管治

15. 相對於「鳳凰計劃」推行之前，足總已就其管治作出相當的改善，但足總的核心架構仍然值得關注。過去幾年，三名董事局的獨立董事先後請辭，而個別董事也曾經在公眾場合表示反對足總的政策。各方對足總管治架構的信心對其維持公眾支持、擴闊觀眾基礎，以及吸引企業贊助的能力是十分重要的。

這似乎表明足總需要鞏固其董事局架構。例如增加董事（包括獨立董事）的數目，並安排每名董事負責監督特定的範疇。以香港欖球總會為例，縱使參與和支持欖球運動的人比足球少，但香港欖球總會共有 11 名董事（相對於足總的 9 名董事）。

未來路向

16. 總括而言，我們認為足總在落實「鳳凰計劃」取得相當的進展，積極推動了本地足球的進一步發展。相比 2011 年之前，足總在行政和技術層面上有著更穩健的基礎，有助落實進一步全面提升足球水平的策略性措施。另外，足總需要繼續致力加強市場推廣以及與各持份者（例如球會及觀眾）的溝通，同時亦要吸引更多企業贊助。足總也應檢視其管治架構是否需要加強，確保足總有能力落實「鳳凰計劃」餘下的建議，以及關於足球發展的新策略措施。

徵詢意見

17. 上文概述了就足總落實「鳳凰計劃」建議的檢討結果。

民政事務局
二零一四年五月

香港足球總會

鳳凰計劃 - 改革顧問建議

第 1 部份 – 管治架構和章程

建議 1 – 香港足球總會架構

香港足球總會（足總）將其影響範圍擴大，於未來總覽香港所有的足球活動。足總的涵蓋面應包含業餘和職業水平之男、女子足球，以及五人足球和小型足球運動。

建議 2 – 足總責任和涵蓋範圍

足總應有下列四個主要優先重點（三個為會外和一個為會內），並應集結所有人力和資源，同步發展及有系統地改進這些相互聯結、用以支撐卓越成就的支柱：

1. 代表隊及精英足球員
2. 職業球會及聯賽
3. 所有基層足球發展、業餘聯賽和各級水平之路徑
4. 節約地、有實效地和有效率地運作，並且力求保持最高專業標準，以成為世界級水平之機構

建議 3 – 足總規章

足總將編纂、通過和實施一套新的憲制文件（大綱及章程、規則），以完全符合亞洲足協和國際足協規章，以及令足總內部“行政”，“立法”和“司法”職能分立。

建議 4 - 足總董事局

足總通過及採用一個新的董事局架構，這包括下列規定：

1. 若干數目不具投票權的名譽董事職位，包括一位永遠會長和若干永遠副會長
2. 一名獨立的主席
3. 三名具投票權的球會代表執行董事
4. 四名具投票權的獨立非執行董事（須與球會沒有直接關係）
5. 其中一名董事將被任命為司庫
6. 行政總裁為一位具投票權的當然成員
7. 董事局有權任命若干數目的特別顧問
8. 主席和董事局成員每次任期為四年（行政總裁為常設職位，故不包括在內）
9. 非足球董事最多可以任職兩任，而足球董事則最多可以任職三任
10. 三個常設委員會，以及若干數目的技術性質小組委員會

建議 5 - 足總之會員制度

目前足總的會員制度，將分階段被一個全新及有更有廣泛代表性的足總“議會”(Assembly)代替。該“議會”當中將包括球會（職業及業餘）、地區、以及經由申請程序及清晰地展示其能遵守既定準則的其他“附屬”持份者。

建議 6 - 與足總“行政”部門關係

當新的組織架構（見下述建議 11）成功推行後，董事局同意制定一個“授權目錄”(Schedule of Delegation)，賦予足總行政部門權力以執行已獲董事局批准的策略及業務計劃。

第 2 部份 - 願景、策略和業務規劃

建議 7 - 願景和使命

足總同意這個新的願景聲明，並將有關訊息有效地作內部傳遞，以及廣泛地傳達予外間。

建議 8 - 策略和業務規劃

足總的每個部門／職能部份每年編製業務及財務計劃，當中反映出董事局於願景及策略所列之優先重點。計劃應列明達至指定及可衡量成果所需的資源。

建議 9 - 日常決策

足總應強化秘書處，並通過一個清晰的“授權目錄”，賦予其權力於董事局已經議決的政策和策略框架內，作出日常決策。

建議 10 - 領導和方向

足總委任一名有經驗的行政總裁，作為有投票權的董事局成員。

建議 11 - 組織架構

足總通過及有系統地實施一個新的組織架構，使其能根據“發展與實踐”(Develop - Deliver)報告中所列，有關足總新的管治架構、涵蓋範圍和策略相稱及連成一體。新的組織架構應建基於：

1. 委任具高水平和有適當經驗的行政總裁
2. 設立四個理事部(Directorate)，分別為 1)技術、2)商業、3)內部財務和行政、以及 4)足球行政管理
3. 當策略獲得通過，以及獲取資助後，盡快為每一個理事部聘任總監(Director)
4. 強化技術部，透過專職發展經理（精英、教練、裁判、青年和基層、女子、五人足球／小型足球）和十八個社區發展主任於地區層面的工作，負責將各層面足球運動的發展計劃實踐
5. 聘任其他重要支援人員以落實策略計劃
6. 能就特殊計劃和角色委任外間專才顧問
7. 以明確目標，用有期限合約形式聘任新的香港代表隊領隊／教練
8. 立即聘任一位財務主管(Financial Controller)

建議 12 – 財務管理

財務管理和監控工作為達至卓越的第四條支柱，足總立即處理其在這些方面的弱點，這包括：

1. 立即聘任一位財務主管
2. 設立新的財務和行政部
3. 引入有實效的系統（硬件和軟件）和程序（工作模式），包括發展一套詳細程序手冊，當中有可供修改及通過的清晰規條。此文件應包含所有足總的活動，並應嚴格執行，以確保能夠維持良好的工作操守

建議 13 – 人力資源管理（一般）

足總要成為人所共選的僱主，並採用最高標準去管理其人力資源。這應該包括在財務和行政部內任命一位人力資源經理，負責員工的招聘、培訓、發展、留任和紀律。

建議 14 – 團隊簡報

足總內各層級之間要定期對話，董事局和高層管理團隊的訊息，可以定期地透過正式和非正式溝通渠道，有效地下達至所有員工。

建議 15 – 持續專業發展

足總應給予所有僱員（目前和未來）職位工作說明(job descriptions)，描述他們的工作角色及當前的工作優先重點，以及他們會接受定期評估，以確定其培訓需求。新的足總應以表現和最高度誠信為基礎，將發展人力資產作為首要優先重點。

建議 16 – 員工薪酬

為受聘於足總員工的工資、薪金和福利進行檢討，並以其他類似規模的國家級體育總會作為基準，期望能確保招募和留住有高才幹的員工。

建議 17 – 系統與資源

四個理事部就所有系統、程序和工作方法進行檢討，並且依據“授權目錄”（建議 6）作為基礎，建立新的制約協定，以反映新願景與策略的優先重點。購買額外的硬件和軟件，以精簡工作和確保足總科技現代化。

建議 18 – 公共關係

在新的商務總監負責主理下，拓展新的市場和傳訊策略，更大強調和所有持份者，以及特別是傳媒，發展良好的工作關係。

建議 19 – 工作環境

為現時足總總部進行翻新和重新規劃，以創造一個更佳的工作環境，並能顯現出新的組織架構。若然興建足球訓練中心的計劃得以實現，應考慮將足總全部或部分（技術部）搬遷至該址。

第 4 部份 - 提高足球水平

建議 20 - “發展與實踐”的預算

足總原則上同意把列於“發展與實踐”內的預算作為足總轉變和提昇香港足球運動的藍本。

與投放資金的伙伴展開商討，以確保獲得所需的額外資金。

所得額外資金是直接關連到達至指定成果和成效之上。

行政總裁於每年準備的年度財務計劃內，檢討資金需求程度和目標，並且交董事局審批。這亦會被用作日後與資金伙伴商討的基礎。

建議 21 - 香港代表隊

新的技術部會負責主理投放於培訓和發展香港代表隊的額外資源。

技術部、香港代表隊領隊／教練和職業球會之間建立良好關係，在造成最少影響的情況下解決矛盾、以及依據國際足協有關“國家與球會”的規例為主。

承諾代表隊可使用足球訓練中心（如獲提供）。

建議 22 - 新職業(超級)聯賽

足總原則性通過發展新職業“超級”聯賽，並且立刻籌組董事委員會／工作小組監督其實行。新聯賽應有以下基礎：

1. 目標於 2012/13 球季開始，而足總首要任務是成立工作小組
2. 2011/12 球季將被視為中轉站，如更改聯賽模式等，以過渡至新聯賽
3. 目標隊數是 12，而至少數目是 10 隊。開始時最多 14 隊，然後逐年檢討
4. 首兩個季不設降班制度，以容許球隊鞏固基礎，並鼓勵升班
5. 首屆聯賽設申請／發牌制度，參賽準則參照亞洲足協要求標準
6. 2011/12 球季球隊將獲得新聯賽優先參賽權，但必須符合參賽標準
7. 透過與地區合作，確保主場場地
8. 賽制模式要令賽事更有刺激性和可觀性，包括進行更多比賽
9. 至少達到某個數量的職業球員(16 名，包括全隊計和上場計之 3 + 1 非本地球員)，以及最低薪酬
10. 成立職業足球員會，以照顧足球員福利
11. 承諾使用擬議中的足球訓練中心作為訓練基地和精英中心(除非另有其他合適設施可供使用)
12. 為聯賽尋找主要贊助商，以及最終能就轉播權作出安排
13. 若在實施嚴緊規例監控下，考慮容許博彩本地足球
14. 聯賽是在足總主理下成立，目標於 2014/15 球季成為一個獨立法律實體
15. 新的聯賽在足總的財務計劃內有獨立的損益表

建議 23 - 香港足球結構

足總改革顧問建議在香港足球發展的結構上，考慮作出基本性檢討。隨著新職業聯賽的發展，構思計劃以分階段逐步引進下列安排：

1. 當新的香港超級聯賽成立時，即 2012/13 年度，現時的乙組，丙 a 組和丙 b 組聯賽會被新的甲組及乙組代替。它們將沒有年齡限制，並於初期獲得足總提供“種籽”資金，以確保可持續性。超級聯賽、甲組和乙組會共同組成香港足球聯賽。儘管超級聯賽於初期不設降級制度，但最終各組別之間應有自由流動。每個組別的規例應清晰地和一致地執行，更改時需要全數足總會員通過。足總將會負責組織和管理“香港足球聯賽”
2. 每支超級聯賽隊伍必須符合亞洲足協的標準，並且經營 13 歲至 18 歲青少年分齡組別的青年學院(Youth Academies)。每個年齡組別均進行學院聯賽。超級聯賽球會的青年學院將取代現時的預備組聯賽
3. 檢討現有盃賽賽事。例如超級銀牌賽只供超級聯賽球會參加；香港聯賽盃則開放予香港足球聯賽各組別參加；而香港足總盃就公開讓所有附屬於足總的球隊參加（見下文）（超級聯賽隊伍在較後圈次比賽加入）。
4. 應鼓勵其他聯賽，例如“友誼足球聯賽”，加入“附屬”於足總，成為足球“大家庭”的一部份。附屬球會可申請擁有認可地位（須符合最低標準）。這“牌照”將賦予它們獲得如訓練支援和建議等好處。最終這些業餘足球聯賽隊伍應該可獲升級至香港足球聯賽乙組的機會。
5. 區議會應將資源投放於青年發展，而不是目前的甲組，乙組，丙 a 組和丙 b 組隊伍之上。每一區應有由 9 歲以下到 18 歲以下的單一年份分齡組別，而所有分齡組別都應該有各自的聯賽。每支隊伍約為 16 人，每年需要進行挑選及評估程序。
6. 足總應該為商業足球學校建立一套登記和認證制度。

建議 24 - 足球發展

足總通過“發展與實踐”報告中所備有的足球發展計劃，並由新的技術部實行。

大幅增加足球發展基金，直接將額外資源投放到代表隊、地區青年隊、基層足球發展計劃、教練培訓、職員發展。

以短期顧問形式任命一名裁判主管，規劃裁判員訓練課程和發展計劃，然後於技術部內推薦人選負責裁判部份的招聘、留用和培訓工作。

多加重視各個層面（由精英到基層）的足球發展和投入更多資源，涵蓋男子、女子、以至五人足球和小型足球的參加者。

以“成果管理”方式發展足球，設定年度目標和作定期檢討。

建議 25 - 代表隊球員入選資格

足總探討雙重國籍的相關入境政策規定，並檢討代表隊/集訓隊球員入選資格政策。

建議 26 - 國家級足球訓練中心

足總確認成為發展和未來使用足球訓練中心的主要伙伴，並認同該足球訓練中心是未來成功之基礎，以及獲提供專用設施為關鍵所在。

建議 27 - 新國家球場

足總確認參與新國家球場的建設，並就其發展提供適當支持。

建議 28 - 社區設施

足總了解到香港足球現時缺乏良好和足夠的設施，並承諾與合作伙伴，特別是政府(中央及地區)，發展提昇足球設施。尤其是同意與民政事務局、康文署及區議會合作，支持建立一個新的職業聯賽，當中涉及主場場地的分配。

足總要求政府考慮發展一套場地使用分級制度，讓若干類別足球活動獲使用量保證，並就各層面之使用量定出配額。

建議 29 - 球員地位和福利

透過成立新的職業聯賽，足總逐漸地及有系統地提升職業球員地位。為青年學院及成年的球員提供教育計劃為職業聯賽參賽資格之一。

作為新的職業聯賽其中一部份，同意制定最低薪酬，並作定期檢討。

作為新的職業聯賽其中一部份，足總成立職業足球員會，最終讓其成為獨立個體，而其功能為照顧現任及前任球員的福利和培訓。

建議 30 - 中國聯賽

在可預見未來暫延考慮派出以香港作為基地的足球隊參與中國足球聯賽。足總在時機成熟時將與亞洲足協和國際足協就有關香港聯隊參加中國聯賽一事展開對話，並以球隊不會因此轉移其對新職業聯賽的興趣或損害到香港及代表隊的成功為前提。

建議 31 – 合作伙伴

為了實現“發展與實踐”報告中所主張的轉變，足總意識到其必須與不同的持份者合作，這可以透過以下促成：

1. 新的足總“議會”要有更廣泛的代表性
2. 額外的獨立董事局成員
3. 整體地代表這運動，透過球隊和球員的歸屬而發展出一個足球“大家庭”
4. 就足球發展的倡議，與其他伙伴及持份者攜手合作
5. 依據資助協議，實踐既定的目標成果
6. 每年舉辦足球論壇/會議
7. 更好的市場策劃、傳訊和公關工作

建議 32 – 目標和成功指標

足總採納“發展與實踐”報告中提出的目標成果，作為轉變成功和香港足球發展水平已被提升的量度起點。

對這些目標進行監控，每年作出報告和檢討，以作週期性機構業務規劃的一部分。

建議 33 - 未來路向

足總通過“發展與實踐”報告中的建議及推行計劃。

足總就此策略與所有持份者作出諮詢，並與資金合作伙伴，特別是政府，進行建設性對話，以改變現行政策。

足總就行動計劃定期檢討進展。



鳳凰展翅翱翔

有關「鳳凰計劃」的議論，最近似乎變得日趨激烈。在早前的博客中，本人解釋了該計劃與目前所涉及的非法操控球賽指控上毫無關連。相反，如果情況屬實的話，有關指控將會增強了「鳳凰計劃」的重要性。在建基於牌照架構模式下的新聯賽，將會進一步提升球賽水平以及令本地甲組球會邁向「專業化」，而牌照準則將會要求球會在其管治、管理及財務安排上做到公開透明，最終在新職業聯賽的帶動下增加了門票收益和贊助費用，從而將所得款項用於改善球員待遇方面，這樣有助減低他們遭受貪污的影響。與其嚷著「香港的運動事業已受貪污所累，證明『鳳凰計劃』一無是處。」，大家不如說出「貪污罪行是全球性足球運動所共同面對的難題，香港亦無可避免，但我們可以遏止及杜絕惡行，而『鳳凰計劃』和新職業聯賽的出現正好解決當務之急。」

不少人士對於「鳳凰計劃」仍持有不少誤解，因此本人希望透過今次撰文能夠將相關疑慮一掃而空。

首先我們來關注時間表，香港足球總會旗下的屬會會員已於二〇一一年四月通過該計劃，其後香港特區政府經過數月時間審批每年港幣二千萬元、為期三年合共港幣六千萬元的撥款。計劃在首任行政總裁履新後在二〇一一年十一月正式推出，因此第一個年度為二〇一一年十一月至二〇一二年十月，第二個年度為二〇一二年十一月至二〇一三年十月，第三個年度即目前的二〇一三年十一月至二〇一四年十月，因此截至目前為止(二〇一四年一月下旬)，本會在三年期總額中只申請了百分之七十五之款項。首先要明白的是，首任行政總裁在職僅有半年的時間，而離職前的兩個月時間都不在香港；第二任行政總裁在二〇一二年九月上任，在早期階段中經歷初期的困難，難免會影響實施方案的進度，客觀而言該計劃起步時不太順利，因此在這種環境下應該考慮到「鳳凰計劃」的成效。事實上，自從二〇一二年末以來，約一年多的時間，計劃才得以全面進行。

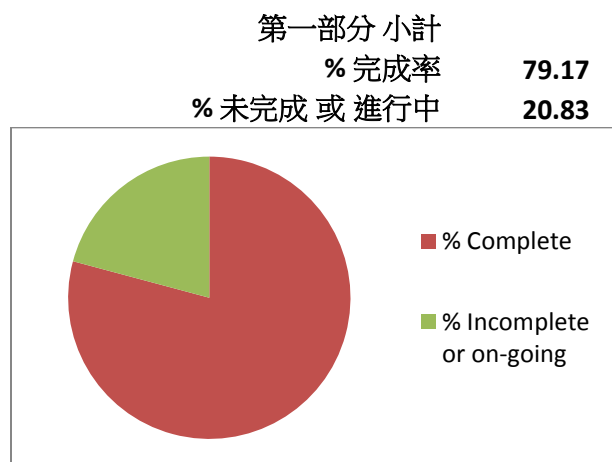
第二個錯誤觀念是涉及撥款的運用上。每年度高達港幣二千萬元、三年間總額合共港幣六千萬元的撥款中，大部分的支出主要來自增加額外的人事招聘上，例如市場推廣、法律服務等。這筆款項不投放於足球發展活動及項目的原因，是因為這些活動經費主要來自於康樂及文化事務署的獨立資助以及其他贊助機構的「加碼」支持。同樣地，該撥款亦不能直接注入至球會中，皆因大部分球會都屬於商業團體，所以不能以納稅人的公帑來資助球會。在首個年度中，香港足球總會獲得港幣一千一百七十八萬元的撥款，難以全數獲得港幣二千萬元的原因是，計劃起步得不太順暢以及在缺乏行政總裁的領導下，延遲了新員工的招聘工作。在第二個年度中，為了配合計劃的目標，本會獲得港幣一千七百六十萬元的撥款來擴充員工數目。最後一個年度中，本會大約估計需要港幣一千九百三十萬元的撥款，至於剩餘的港幣一千一百三十二萬元，將會承諾於二〇一四年十月時屆滿的合約期前獲得，因此，全數金額將會用得其所，目前大約佔港幣六千萬元之五成半款項經已撥歸至本會。

已達成哪些成效？

改革性的轉變從來不會容易，並需要時間才可執行。「鳳凰計劃」中的副標題是「發展—實踐」，香港足球總會意識到假若由本會引領改革過程，必須先做到「發展」以針對其弱項並令它「達成目標」，只有先完成內部的改革過程，才可順理成章地「實踐」任何外部改變。換句話說，它可以視作為「兩個階段」的過程，從「鳳凰計劃」的三十三個建議方案中便可充分反映，以下會將所有建議方案劃分為四大領域來加以詳述。

第一部分 – 管治架構及章程 – 六項建議

其中四項建議經已順利完成，包括擴大香港足球總會的影响範圍，如涵蓋了女子足球活動(建議 1)、重整香港足球總會部門架構(方案 2)、採用一個新的董事局架構(方案 4)以及改善董事局和秘書處之間的關係(方案 6)。在這個部分中尚有兩項建議仍未完成，包括重新制訂章程(方案 3)和延伸會員制度(方案 5)，兩者正受密切關注及正在進行中。以下圖表描述第一部分的進度及顯示大約八成的建議方案經已順利完成。



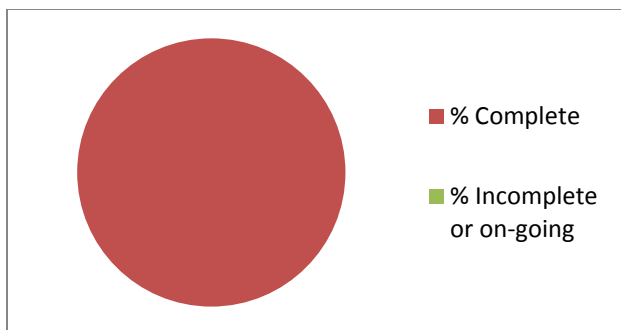
第二部分 – 願景、策略和業務規劃 – 四項建議

「鳳凰計劃」的第二部分主要是關於加強香港足球總會的策略、業務規則以及改善其領導地位。全部四項建議包括願景(方案 7)、規劃(方案 8)、日常管理(方案 9)以及委任一名具經驗的行政總裁(方案 10)經已充分於下列圖表中展示出來。

第二部分 小計

% 完成率 100.00

% 未完成 或 進行中 -



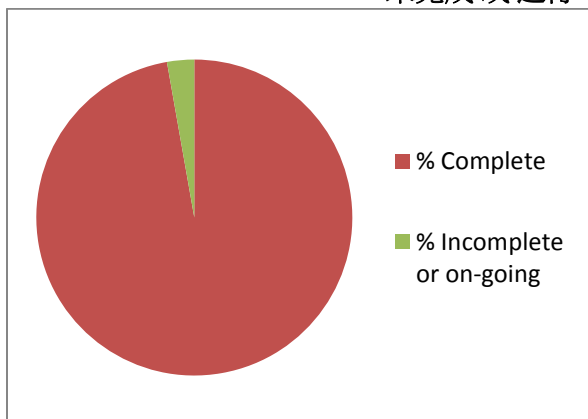
第三部分 – 組織發展 – 九項建議

上述提及，「鳳凰計劃」大部分建議都涉及如何將香港足球總會轉變為一個能夠跟上時代步伐、高效率的國際性體育總會。為了針對多項弱點，眾多不容忽視的工作已納入在計劃的領域中，作為先驅來促使運動本身的轉變。在九項建議方案中，僅有一項建議仍在「工作進行中」—改善工作環境(方案 19)—香港足球總會的翻新工程將會於下月(二月)完成。事實上，是次的翻新工程開支由國際足協撥款，而非來自於「鳳凰計劃」或香港納稅人的公帑。另一方面，第三部分的所有建議方案經已順利完成，包括組織架構(方案 11)、財務管理(方案 12)、人力資源管理(方案 13)、團隊指示(方案 14)、持續專業發展(方案 15)、員工薪酬(方案 16)、系統與資源(方案 17)以及公共關係(方案 18)。誠然，公司組織是不會停止發展的步伐，而大部分建議方案依舊會持續進行，但最核心的根源問題已經獲得解決。目前，香港足球總會是一個組織完善、管理有道及擁有專業團隊的組織，當持續進行日常服務、活動和項目已取得標誌性的成果時，每一位參與組織發展的人士均可見證著這次快速達成內部的改革。悄然地完成任務是因為大部分都在組織的「內部」發生，大部分人士永遠不會知悉是次改革的程度。當然，某些足球機關不會被蒙在鼓裡，最近國際足協向足總作一次深入調查，並批准我們參與他們的「效能計劃」中，反映出國際足協滿意我們作為管治團體的角色。同樣地，早前足總亦成為了亞洲足協調查小組考察的一部分，我們對於改革所取得的成功感到驕傲，並將會繼續往前邁進，全因這世上沒有一間機構是完美無暇的。

第三部分 小計

% 完成率 97.22

% 未完成 或 進行中 2.78



因此，基於「發展」階段，改造香港足球總會的面貌堪稱圓滿達成。

第四部分 – 提高足球水平 – 十四項建議

「鳳凰計劃」最重要的單元，亦是普羅人士最為關注的部分，是十四項建議如何為「在賽場上」所帶來的影響，它們是最「顯而易見」的改變並涉及計劃中的「實踐」階段。足總不會留待計劃的「發展」階段竣工後才起步，兩者皆是同步進行中。以下是有關第四部分的建議方案以及我們正在進行的內容細節：

方案 20 – 足球發展的預算：除了「鳳凰計劃」的撥款外，足總亦獲得康樂及文化事務署追加四成資助以及香港賽馬會的額外贊助。

方案 21 – 香港代表隊：香港代表隊透過參加多項足球友誼賽以及水準競烈的賽事後，國際足協排名亦已獲得攀升。我們建立了新的技術部門及聘用主教練。另一方面，女子足球隊亦在國際排名中躍升及參加了不同級別賽事。同時，我們的青少年隊伍已加強訓練及增加了比賽機會，在最近賽事中亦獲得了不俗成績。

方案 22 – 新職業 (超級) 聯賽：已取得實質性的進展，而新聯賽亦將於今年誕生，所有準則亦已獲亞洲足協審批通過。

方案 23 – 香港足球架構：當職業聯賽展開時，足總將會重整其他部門來加以配合。此外，我們亦已將足總盃延伸至其他組別的球會中和增加了青少年聯賽的年齡組別。同時，我們已與一些商業足球訓練學校建立一套認證計劃，並預計在不日推出。

方案 24 – 足球發展：新的技術部門已完成所有足球活動和項目的審查工作，有關修訂亦已獲得技術委員會通過。大部分經已完成的項目包括籌備本港課程大綱、草根足球、女子足球、五人足球及教練培訓的發展計劃報告，此外，我們亦已聘用裁判經理負責招攬、訓練及評估更多賽事職員。

方案 25 – 香港代表隊球員的人選資格：香港足球總會檢討有關準則並考慮向國際足協呈交書面申請。

方案 26 – 國家級足球訓練中心：自去年五月，足總已經就計劃概念、商業規劃及財務模式向香港賽馬會匯報，並已獲得香港足球總會董事局及足球專責小組通過，我們將繼續與合作夥伴就計劃內容展開商討，惟要落實計劃並非是足總單方面所能控制之事。

方案 27 – 新國家級運動場：我們積極地參與香港特區政府的諮詢過程並一直支持實行計劃，同樣地，要落實計劃並非是足總單方面所能控制之事。

方案 28 – 社區設施：香港足球總會就本地甲組球會的主客比賽場地與康樂及文化事務署達成共識，同時亦已準備了一份其他社區設施的五年設施發展計劃書。同樣地，建議方案並不能夠獨立完成，皆因涉及的不僅是香港特區政府，同時亦牽涉到眾多持份者。

方案 29 – 球員地址和福利：我們在新聯賽的準則內釐定目標，進而改善球員的福利。同時，我們已與世界職業球員協會會面，對方樂意為我們的新聯賽發展球員協會。

方案 30 – 中國聯賽：香港足球總會正與中國足協發展更緊密的合作關係，初步討論有關香港球隊參加中國足協盃的可能性，足總職員正與中國足協提供技術層面上的協助，此建議將成為我們其中一項長遠的抱負。

方案 31 – 合作夥伴：在過去兩年中，香港足球總會與香港特區政府、香港賽馬會、贊助機構、傳媒、球迷培養良好的關係，並與所有持份者在公共關係與溝通上取得顯著的改善。

方案 32 – 目標和成功指標：香港足球總會為所有涉及財務和組織領域的項目設定目標，並會定期作出檢討。

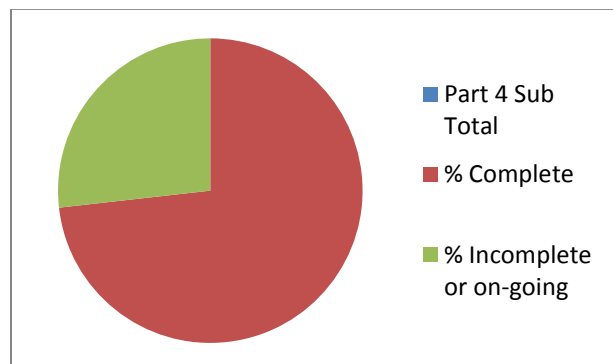
方案 33 – 未來路向：香港足球總會通過「鳳凰計劃」的策略方案並與合作夥伴和足球持份者作出諮詢。

從上述總結中，我們清楚了解到各項建議方案就提升足球競技水平上已取得顯著及實質性的進展。十四項中的其中五項方案已順利完成，而其餘建議亦取得一定進展。誠然，大家需要明白部分目標的實踐是超出香港足球總會的控制範圍以外(方案 26, 27 和 28)。同樣地，其他建議方案仍在「旅途上」而非到達「終點」(方案 31 和 32)，將所有因素考慮在內，大約四分之三的第四部分建議方案經已實踐，如下圖所示：

第四部分 小計

% 完成率 73.21

% 未完成 或 進行中 26.79

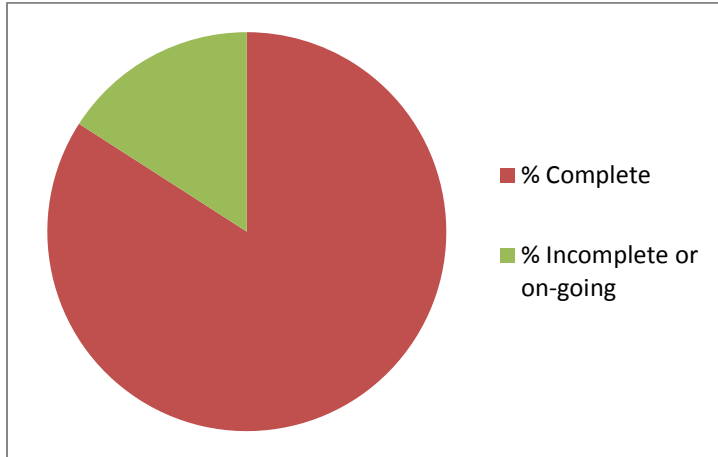


「鳳凰計劃」的第一、二、三和四部分皆同等重要以及同步迅速執行。當集合四部分的結果後，可以說其中二十二項建議方案經已完成，而其餘部分亦在穩步進行中。在某些環節上，它們會不斷持續進行，眾多已完成的工作如下圖所示：

全部建議方案

% 完成率 84.09

% 未完成 或 進行中



「事情的真正價值必須在實踐中感受出來！」

我們明白大家希望先看到實質性的結果 — 其實我們和大家一樣。不過，大家必須現實一點，改變運動文化以及系統架構絕對需要時間來實行，有時甚至需要更長時間才能從改變中獲得正面成果。不少國家在足球改革過程上歷經十年時間才能從中獲益。正如他們所言，忍耐是一種美德，可是我們總是缺乏耐心！

如前所述，明確地指出所有正面發展均在進行中，無論是改善香港足球總會的管治架構、管理及生產效率上，現時員工(包括前「鳳凰計劃」的員工)已經與額外的新聘職員攜手並肩，共同輔助足總邁步向前。

員工數目 – 機構管治服務 (十四個職位)

以下為一些已成功獲聘的核心職位：行政總裁、行政總裁助理、財務主管、機構管治總監、會計主任、助理會計主任、人力資源經理、人力資源主任、行政主任、市場推廣及傳訊總監、市場推廣助理經理、市場主任、資訊科技經理、機構支援主任等等，都需要花費時間及用心才能成功招攬這些人才，上述職位經已全部到任並已投入在日常工作中。

- 完成檢討政策和程序的工作並加以實行
- 已將積壓的審核帳戶分類
- 引入新財政/會計系統
- 準備及發放財務操作守則
- 準備及發放員工手冊
- 制訂及實施工作表現考核制度
- 採取薪酬基準模式

- 服務條款及細則 – 已完成統一和協調相關的制度
- 已預備的市場推廣策略書並取得顯著改善
- 建立新官方網站
- 辦公室翻新工程 (已完成兩期工程)
- 實施資訊科技策劃方案以及為新的國際足協系統進行評估

員工數目 – 技術 (十個職位)

為了填補上述職位，足總亦聘請了一隊專業的技術團隊，專門負責實踐「鳳凰計劃」中多項建議方案的目標，當中包括技術總監、香港代表隊主教練、教練培訓經理、草根足球經理、五人足球經理、青少年代表隊主教練、裁判經理、女子足球經理、特別項目經理、香港代表隊行政經理。各職員透過他們的技術、經驗以及專業資格，為多項發展項目帶來正面的影響，團隊的努力已取得豐碩成果。倘若沒有「鳳凰計劃」的支援，相信所有理想將會流於空談，任何對計劃持有質疑的人士，應該考慮以下各點：

青少年發展

青少年聯賽：在地區計劃中增加了一個年齡組別。回溯至二〇一一/一二年度，僅有四個年齡組別角逐；在二〇一三/一四年度中，共有一百二十九支球隊、約有額外七百名青少年球員，可以共同競逐五個年齡組別的比賽。在二〇一三/一四年度中，青少年聯賽合共上演了八百一十四場賽事，相較二一二〇一〇/一一年的四百四十六場賽事，錄得八成二的增幅。因此，球員參與賽事的頻密程度已有大幅增長。

足總已舉辦「亞洲足協草根足球節」

青少年代表隊：香港隊的賽事數目(全部年齡組別)。在二〇一〇年，全年賽事總數量為三十場；在二〇一三年，全年賽事總數量增加至五十三場(上升 77%)。

香港賽馬會青少年足球訓練計劃：已測試三百八十六名球員以建立指標。現時香港足球總會已透過體能指標作為球員的縱向訓練。

在去年關島舉行的「2013 東亞足球聯盟 18 歲以下足球錦標賽」中，香港十八歲以下青年代表隊獲得賽事冠軍，而香港十六歲以下青年代表隊亦以小組分組賽(在香港舉行)的次名成績，歷史性打入亞少盃決賽週。

香港代表隊

國際足協排名：男子代表隊由二〇一一年的一百六十九位至目前二〇一三年十二月的一百三十七位，整體上升了三十二位(20%增長)。

國際足協排名：女子代表隊由二〇一一年的七十位至目前二〇一三年十二月的六十一位，整體上升了九位(13%增長)。

女子足球

足總成功將兩個總會整合(男子和女子)，從而成為了一間健全的管治機構。

女子草根足球參與率：在二〇一〇/一一年度中，共有二百二十七名女孩參與計劃；二〇一三/一四年度激增至六百五十二名(187%增長)。

女子足球發展計劃：從二〇一〇/一一年度中尚未組軍，至二〇一三/一四年度擁有九支球隊及一百七十九名球員。

女子精英球員計劃：在二〇一〇/一一年度中合共培育了十八名精英球員，目前已激增至九十五名(427%增長)。

女子精英球員訓練營：由二〇一〇/一一年度中的零個訓練營，增加至二〇一三/一四年度的三個。同時，足總亦舉辦了「國際足協女子草根足球節」(一百五十名女孩參與)。

女子足球經理以及香港女子代表隊主教練，最近成功考獲國際足協專業教練牌照。

教練

教練培訓：二〇一〇年，香港已培訓了四百零八名教練；二〇一三年上升至七百四十二名(82%增長)。與二〇一一年比較，現時超過二百五十名符合資格的青年領袖。二〇一三年，足總舉辦了五個教練培訓講座(超過五百名人士出席)，同時亦引入了全新的教練培訓大綱、五名國際足協導師和十名亞洲足協導師，課程質量高出了其他地區標準。

註冊教練數目：由二〇一〇年的六百九十名增加至二〇一三年的七百四十九名(8.5%增長)。

裁判

裁判：二〇一一年，香港有十九名一級裁判員；截至二〇一三年末，已增加至二十六名(37%增長)。二〇一一年，二級裁判員共有二十五名；目前則有三十六名(44%增長)。二〇一一年，三級裁判員共有六十六名；目前則有七十名(6%增長)。二〇一一年，新入職的裁判員共有九十四名；目前則有一百八十名(91.5%增長)。總括而言，二〇一一年合共有二百零四名註冊裁判員，目前已上升至三百一十二名(53%增長)。

職業足球：由亞洲足協認可的全新職業聯賽，所有參賽準則已準備就緒，其中南華體育會更成功獲得由亞洲足協審批的二〇一四年度亞洲聯賽冠軍盃附加賽的參賽名額(香港歷史上首次)。

二〇一三年，香港舉辦了「巴克萊亞洲錦標」，包括兩支來自英格蘭超級聯賽前五名球隊(曼城和托定咸熱刺)聯袂新特蘭共同角逐錦標。賽事期間，香港大球場座無虛席，場面氣氛熾熱。另一支本港甲組球隊傑志亦與曼聯進行了一場友誼賽(多支世界頂級球會紛紛來港獻技)。

五人足球：我們已將五人足球推廣至小學以至全港區際比賽。

香港足球總會舉辦「國際足協/亞洲足協足球醫學計劃」

上述達成的各項成果標誌著振興香港足球的一個總結，相對以較短的時間及牽涉香港足球總會的大量人力才能取得如此成就。舉個例，雖然面對賽事及舉辦活動的數量的增加而導致足總競賽部的工作量額外增加了百分之二十五，但同事們仍盡忠職責、順利完成任務。

截至目前已取得的成果

據本人分析，按照「鳳凰計劃」的時間表，四分之三的工作經已完成。縱使計劃起步較晚而只是動用了五成半撥款，但所有款項將會全部妥善地分配及運用。本會已完成三十三項建議方案中的其中二十二項 (66.6%)，而其餘的十一項建議亦加緊進行。倘若將「正在進行中」的未完成建議納入已完成類別中，本人預估計劃的整體完成率已達約八成至八成五。在起步較晚的情況下，這並非一個很差的結果。

誠然，大部分已完成的建議方案都與「內部」轉變有關，因此難以令普羅大眾輕易察覺。同樣地，部分未完成的方案如新的職業聯賽及足球訓練中心，都是非常重要及全城關注的建議。

足球訓練中心計劃是「鳳凰計劃」中最能體現計劃重要的方案之一，但最終決定實非本會的控制範圍內。我們已於去年五月對計劃概念、商業規劃及財政模式完成修訂，正與其他合作夥伴攜手合作，儘快實踐部分的建議方案。

毫無疑問，「鳳凰計劃」承諾香港足球總會「發展」。事實上，本會在重建總部大樓、改變公司文化以及增強制度及程序上已有很大改進。人力資源在兩年間增加接近一倍而員工的經驗亦保持在最高水平，本人認為作為一間機構能夠取得重大進步，應該向我們的團隊致敬。某些人斷言「鳳凰計劃」一無是處，不但是錯誤的說法，同時亦令默默改善本地足球而奉上無盡心血的團隊士氣受挫。本人對於香港足球總會的同事們予以高度讚賞和無比自豪。

目前我們不僅在足球發展上「實踐」轉變，同時亦同步進行內部改革。新入職的員工都鼓足士氣、全力以赴，注入他們的技能及熱情來令足球事業變得更加美好。

無可否認的事實是，現時愈來愈多球員參與不同類型賽事(男孩、女孩、男人、女人)、參與次數愈來愈頻密以及參賽水平愈來愈高，從而證明有關方案是可行的。我們亦有更多教練、更多教練培訓活動以及更多職員參與。凡此種種，本人認為計劃已取得一定成功。

結論

目前不少人士都普遍對政府資助計劃持有一種負面的態度，本計劃亦無法倖免。事實上，情況似乎愈演愈烈，因為這是以足球為主的項目，而運動亦無法享有很高的名望。然而，他們需要明白一個道理，事情已經不斷改變和愈變愈好，我們面對很多困難的挑戰亦沒有一夜變天的能力。批評是容易的，但他們卻沒有詳細了解事實的全部，同時亦無法提出其他可行方案。在缺乏政府的支持下，香港足球的發展將會「胎死腹中」。這個是他們想要看到的嗎？我們深明政府在作出任何重大決策時，如是否繼續支持發展本地足球，必須先諮詢公眾意見，輿論通常反映在傳媒上。因此，公眾和媒體對於「鳳凰計劃」能夠做到客觀多於主觀的表達是至關重要的。本人曾經公開透露足總忙於執行「鳳凰計劃」的方案，因此未能及時將所有正面的信息對外公佈。本人希望藉著今次博客內容，提供更多有關足總所做的一切以及為本地足球發展帶來的成果與大家分享，藉

此改變一些毫無根據的錯誤觀念。未來數月對香港的未來發展至為關鍵，請與我們連成一線並為我們送上寶貴的支持！

薛基輔 二〇一四年一月

註：由於文中涉及大量專有名詞，敬請以英文版本為準！